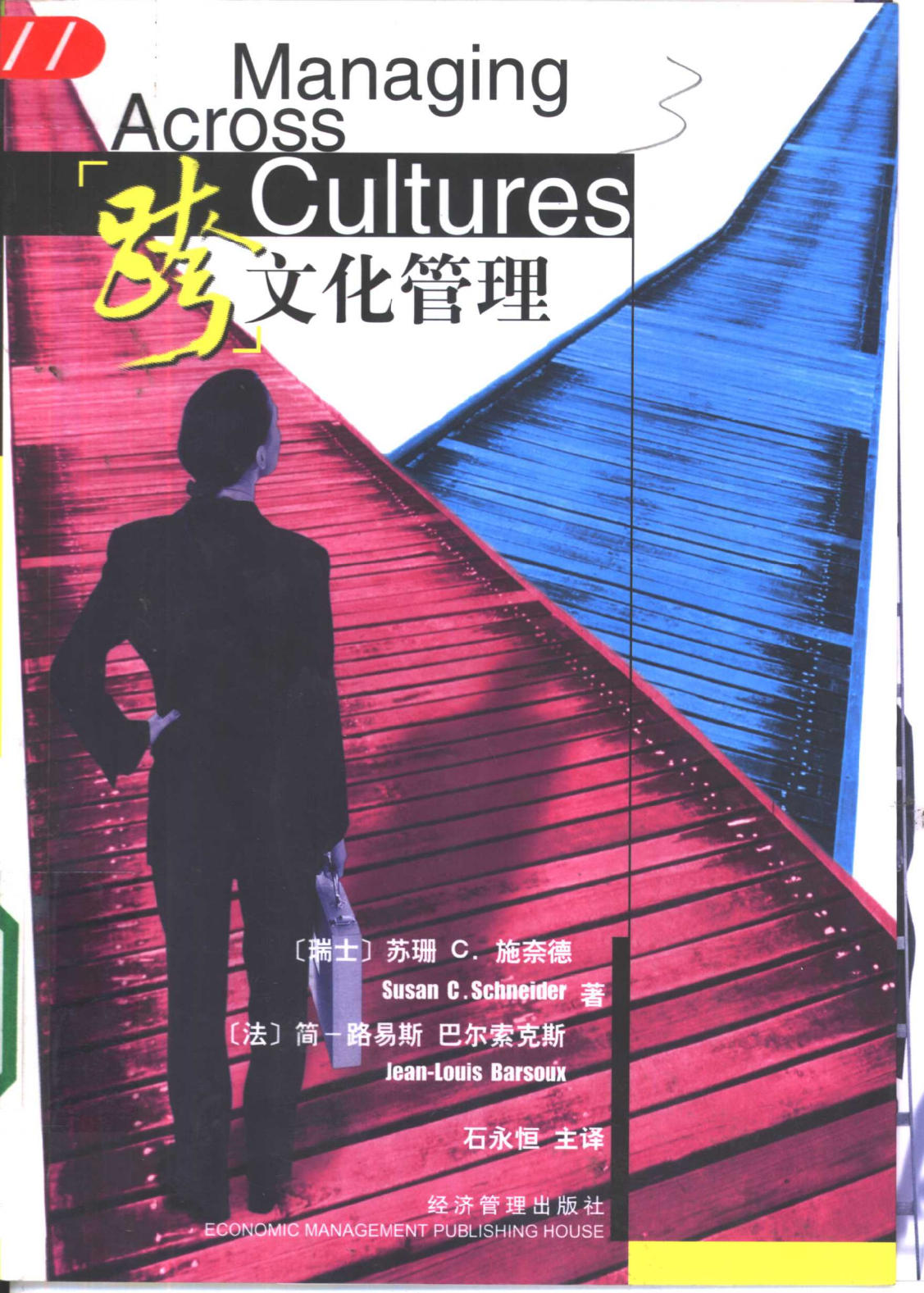


The background of the book cover is a photograph of a person in a dark suit, seen from behind, standing on a wide, brightly lit ramp. The ramp is composed of wooden planks and is split into two distinct color sections: a vibrant red on the left and a deep blue on the right. The person is standing on the red section, looking towards the blue section. The overall composition is dynamic, with strong diagonal lines from the ramp's edge.

Managing Across Cultures

跨文化管理

〔瑞士〕苏珊 C. 施奈德
Susan C. Schneider 著

〔法〕简-路易斯 巴尔索克斯
Jean-Louis Barsoux

石永恒 主译

经济管理出版社
ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

跨文化管理

(Managing Across Cultures)

[瑞士] 苏珊 C. 施奈德

(Susan C. Schneider)

[法] 简 路易斯 巴尔索克斯

著

(Jean - Louis Barsoux)

石永恒 主译

经济管理出版社

责任编辑 周良度

版式设计 陈 力

责任校对 超 凡

图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化管理/ (瑞士) 施奈德 (Schneider, C.), (法) 巴尔索克斯 (Barsoux, J. - L.) 著; 石永恒主译. 北京: 经济管理出版社, 2001

书名原文: Managing Across Cultures

ISBN 7-80162-296-0

I. 跨... II. ①施...②巴...③石... III. ①企业文化
②企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 075277 号

跨文化管理

(Managing Across Cultures)

[瑞士] 苏珊 C. 施奈德 (Susan C. Schneider)

著

[法] 简 路易斯 巴尔索克斯 (Jean - Louis Barsoux)

石永恒 主译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 中央党校印刷厂

880 × 1230 毫米 1/32 14.375 印张 340 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月北京第 1 次印刷

印数: 1 - 6000 册

ISBN 7-80162-296-0/F·283

定价: 30.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

《跨文化管理 (Managing Across Cultures)》版权公告：
著作权合同登记号：图字：01 - 2001 - 4468 号

©Prentice Hall Europe 1997

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission, in writing, from the publisher.

Chinese Edition Copyright ©2001 by Economic Management Publishing House

This translation of Managing Across Cultures, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

译者前言

祝贺您翻开了这本书。这是一本视角独特、深入浅出的管理类书籍。当您开始阅读本书时，您会发现本书的语言轻松浅显，没有同类书中的众多生搬硬套的理论与概念。本书的魅力就在于，您在阅读的时候会发现作者在书中不断地提出问题与疑惑；然后，引导读者一同思考，寻找产生问题的文化深层原因，探索积极解决问题的方法。而在这个过程中，即在寻找文化深层原因的过程中，我们如同在游历不同的国家、参观不同背景的公司、同拥有不同文化背景的人们交谈。这是一件多么令人兴奋与愉快的事情呀！

为什么我们想把这本书介绍给国内的读者呢？因为在近年来，更重要的是在未来的若干年里，我们国内的管理者会在一个更加开放、更加国际化的环境里工作。管理来自不同国家的员工时，管理者就会发现许多意想不到的问题。这些问题也许从表面上来看并不会对整个公司的运作带来什么影响，但是一旦这些“小”问题开始困扰管理工作的时候，管理者会发现这些是根深蒂固的障碍，往往难以解决。如同书中提到的一个小小的午茶习惯，就颠覆了整个一个公司。

为什么文化会对管理行为有如此大的影响呢？因为管理是一门人对人的艺术。管理者在实施那些他认为会提高功效的管理手段的时候，必须要考虑到被管理者的反应。而这些反应很大程度上是由被管理者背后深厚的文化背景所决定的。对外的

管理活动更是如此，我们所面对的顾客是否会忌讳公司产品的广告词、名称、甚至颜色，都在我们之所以关注跨文化管理的问题范围之内。

对于现在或未来面对跨文化管理问题的管理者来说，这是一本值得一读的书籍。其特点在于：

1. 语言流畅。本书的语言生动活泼，决不是一本枯燥的教科书，而是一本让人读起来轻松愉快的课外读物。在阅读的过程中，您不会感到在死板地学习知识，而是与作者一起在进行一个趣味横生的探索旅程。

2. 内容丰富。可以看出，作者是一个知识渊博、经验丰富的专家。书中有大量精彩的例子，让我们体会到文化的力量。本书引用了大量的参考文献，其中既有学术研究报告，也有大众传媒的新闻报道和流传故事。

3. 角度独特。书中没有要强加给读者的既定观点，读者更多看到的是事实，然后在作者的引导之下向隐藏在问题之中的文化假设进军，找到深层次的原因。

对于初涉管理学的学生，您不必担心自己的知识背景，读着深入浅出、通俗易懂的笔触，足以让您在读完这本书之后顿感了解了跨文化管理领域的基本规则。对于已在管理领域干过多年的学者和实际工作者，您不必担心没有发现和收获，书中引用的大量文献、案例，其分析见解独到，不仅会丰富您原有的理论和知识，还很可能打开新的视野，为您解决实际问题提出新的思路。

翻译此书是一种挑战，难点有二：一是书中引用大量的世界各地的公司和管理者的名字，译者才疏学浅，有些名字很难翻译，只能采取音译，若有贻笑大方之处，恳请原谅；二是我们希望在完整表达原意的同时尽可能地体现原文的语言风格，

而原文许多句子稍嫌啰嗦，多附有从句。因此在译的时候，可能失去了一定的汉语可读性。

参与翻译工作的同学还有阎悦来、马文祥、李征、阎义洲、林薇、潘丽娜和高文瑾。

感谢经济管理出版社的大力支持和协助，还有许多为本书的翻译工作和出版工作直接和间接提供过帮助的人。

译者水平有限，纰漏与不妥之处在所难免，敬请各位读者不吝指教。

前言

这是一本关于跨文化管理的书：趋势与机会，问题与可能。一些观点认为，文化差异是不得不克服的威胁，或是不得不承受的不幸历史遗留。与这些观点不同，我们鼓励读者去体会与享受文化差异所带来的财富。我们也不想创造一个合并所有文化的熔炉，只是希望把一个组织设计成一个文化镶嵌精品，在此之中每种元素都保持了它特有的价值。

那些关于跨文化管理的考虑不再只是一个支持物和公司中问题的制造者，或是伤痕累累的被驱逐者。公司之间、国际间的相互反映与接触变得越来越广泛，它们不再只是国际旅行的代名词。今日的（明天的会更如此）办公室由许多来自不同文化的人群组成，这些人在一起共同工作。不管是在国内还是在海外，理解并且管理文化上的差异正越来越成为每个人工作的一部分。

这本书不仅仅是为那些第一次准备跃入国际商海中搏击的初学者预备的，它对那些已驾馭于浪潮尖峰又迫于后起者压力的有经验的管理者们也是很有意义的。一般情况下，文化的力量只有在回顾时才会被意识到，那些幸存者或不幸失败的人有机会把这些经验浓缩沉淀，并把它们传授给其他人。

这些知识不仅可以用来帮助其他跨文化管理者，还可以帮助各种团体和组织在国际浪潮中更好地航行。许多有经验的管理者常常为高级人员的选拔而伤脑筋，特别是在人力资源部门

(HR)。这正是由于他们缺乏对在国际商务中什么是有效努力的理解。

在本书中我们会注意到一些广泛而且正在不断增多的关于文化和管理的文献。综合以前的一些观察和研究，我们发现了在管理实践中的国家差异。实际上，这些差异在不同的时期已经引起了跨国商务界的注意。例如，日本人所重视的公司文化在20世纪80年代赢得了普遍的认同，而在90年代准时制(Just in Time)与全面质量管理(TQM)又流行起来。又如，美国20世纪初的科学管理与20世纪末的行为管理也得到了普遍接受。

随着当前的商业运作方式的巨大变化，经济与政治的巨变，以及各国商业的相互依赖性越来越大，对一个“新”管理模式的追求从未停止过。现存的竞争模式包括(对上面已经提到的日本与美国模式的补充)运用关系网的中国家族模式、考虑到职工与社会福利的“北欧”模式，还有强调灵活与智慧的“拉丁”模式。

我们并不是要在这场“谁最实用”的竞争中找出一个冠军来，而是希望探究潜在于这些模式下的文化假定。在探究这些假定的过程中，我们不得不提出这样的问题：这些模式能包含的范围到底有多大。我们一定要考虑这些模式是否应该被引入，是否并且如何被改进，以及它们在何种范围和程度上可以根据当地的实际情况而发展，从而给公司总部带来不仅仅是利润上的好处。

我们需要认识到这些潜在的、有时还会是隐藏起来的文化假定，这些假定会在管理实践中产生不同的信仰与价值观。这些假定对管理者与雇员的行为的影响也很明显。同样受到影响的是我们日常的工作环境，从我们每天进入的建筑物与内部办

公室的设计，到工作内容、政策与程序、结构与策略。我们应该认识到这些价值观与信念、行为与实践拥有不同的含义，使得它们在不同的文化中被接受的程度也有所不同，产生所希望的效果而需要不同的行为与工具。

跨文化管理中两个潜在的陷阱分别是假定相似点与假定不同点。前一种陷阱经常出现在英国人与美国人的合作中，相同的语言使他们过高估计了文化中的相同点。这种情况在美国人与加拿大人之间的合作中可能更明显。另外，一些管理者会错误地认为，在一个地区被证实是成功的“与当地人相处”的做法在别的地区也会适用。对于后一个陷阱，我们举一个德国人在巴西圣保罗谈判的例子，他会认为两国的文化差异很大，因此在离家之前期望出现一个在巴西文化中被反复介绍的狂欢节似的气氛。

我们的目的并不是要把各个国家在一个文化坐标上排出各自的位置，也不是要给读者提供一个教大家如何在巴黎或东京做生意的简便指导手册。来到一个在法国的公司总部，我们不能因为自己是在一个法国公司就想当然地认为这里会更加重视制度与等级。或许这个公司由于一些因素并不是一个典型的法国公司。这些因素可能是由于地区不同的影响（北部与南部，巴黎与其它省）、不同产业的影响（化妆品产业与银行业）、不同公司的经营方式（市场驱动与研究发展驱动），以及不同职能的影响（生产与金融）。这些都是广义的文化影响。文化会在许多方面交汇在一起。所以，知道在某一个国家该做什么，或者决定国家与职能文化在一个多文化的工作小组里是否重要，都不是根本的解决办法。真正需要我们去的是指导管理者如何去评价文化对管理行为的潜在影响，包括国家的或其它领域的文化。

国际化经营的目的是提高效率，此书会把重点放在国家文化上。我们的目的是为读者提供一个能应用在不同环境中的分析文化的框架，我们会在第三章对此进行讨论。这个框架提供了一张地图或指南，建议我们应该注意哪里，应该问哪些问题（如何问与向谁问），以及如何解译一些反应的方式和观察的结果。只有在此之后，只有作为面对国际化趋势挑战的管理者、工作组或公司，才能开始考虑设计结构、策略与人力资源管理（HRM），并且提出管理文化差异的策略。

由于已经有很多关于美国与日本的管理实践的比较文献了，这本书会把重点放在欧洲上。这不仅是由于美洲人与亚洲人在欧洲有很大的利益，需要认识到其中的多样性，而且对欧洲人自己也很有意义，他们经常会接触到这些差异，却还不明白这些差异背后的原因到底是什么，也没有认识到后果。

此外，我们在日常生活中吸取在不同文化差异中生活的经验。这个过程会在个人的环境中——在一个国家出生和生长，又在另一个国家生活；与来自不同文化背景的父母生活在一起；在一个专业环境——欧洲商业管理协会（INSEAD）中工作，在那里多文化是一种生活方式，人们可以同来自世界各地的学生、管理人员、专业人员交流，在那里多文化的工作方式被看做是一种竞争优势。这些经历迫使我们去挑战我们自己的假定，去思考我们自己的文化背景会如何影响我们的行为，以及应注意对别人反应的预见。

作为在跨文化管理领域的老师和研究者，我们必须不断地去面对文化对我们工作的影响，特别是在写这本书的时候。我们自己的文化印记会在后文中被发现。有些时候我们意识到了它们，有时候却意识不到。它们在我们所提出的药方中特别明显。例如，我们强调自觉的重要性、多样性的价值观、文化外

向化、直面并协调差异，以及在考虑全球和地区利益时追求双赢结果。

对于许多人来说，就强调组织和管理的有效性的文化冲击方面，本书可能有些过于工具化。“文化能被管理”这一学说本身是有文化局限的说法。例如，在谈论公司文化时，美国人倾向把文化看做是一件公司的附属品；欧洲的管理者则更想把它看做是公司的一种属性，这时，要对它进行改变则是不可想像的。美国人的关于能改变以个人的信念与行为倾向的假定，为如何自我改进的书与关于跨文化管理的书创造了市场。即使我们自身是美国人，英、法的印记在我们对公平全力追求中也可以被发现。

由于我们面向的是国际管理界的读者，我们在实际中认识到不同读者的需求与期望之间的冲突。美国的管理者比较注重实效，他们希望看到对行动的指导——指导他们应该做什么。法国管理者更希望知道有关的背景，包括历史和这些方法背后的理论。那些被英国人认为已是对管理明显暗示的东西，对美国人来说可能希望能够被更清楚地表现出来。因此，我们必须

在理论与实际、抽象与具体、暗示与明示之间进行工作。

已经接受了面对理论与面对实践的教育与训练，我们更感兴趣于发现行为背后的意义。我们相信，那些通过对行为的观察、对价值观与信念的思考和

对假定的挑战所得到的内涵，会更好地对武装管理者去考虑他们行为的后果，以及更好地在不同文化环境里规范他们的反应与行为。

这本书一共分为三个部分。第一部分对我们为什么要了解文化进行讨论，并提出一个不仅能帮助我们归纳我们已经学到的知识（已有的跨文化管理的文献），还能指导我们继续对文化进行讨论与分析的框架。这个框架不仅可以应用于国家文

化，对其它文化领域也适用——例如地区、行业、公司与职能或专业。事实上，任何的商业所遭遇的问题都是许多文化领域所综合在一起产生的。一个十分明显的例子：在差异很大的工业、公司文化，与国家文化中进行策略性的联合。如果让一个跨职能工作组来进行这个策略性的联合的话，工作会有更大的挑战。

第二部分展示的是国家文化是如何影响管理实践的：组织结构、策略与人力资源管理。这里我们将根据对调查结果的综合来描述不同国家中不同的管理实际，并且阐述造成这些差异的潜在的文化原因。我们还会进一步讨论，这些差异对管理者以及他们的公司到底意味着什么。例如，思考所谓“最佳实践”在国家边境间的转移、欣赏可选择模型的潜在增值，或其它管理方式。

第三部分把重点放在如何更有效地管理文化差异上。管理者、工作组和公司不得不面对文化差异、从中吸取经验并且创造性地提出利用这些文化差异的方法，从而可以从它们的潜在增值性中获利。

最后，认识到一个人的世界观是在年轻的时候形成的是很重要的。试着去回忆悬挂在你学校中的那张地图。如果同倒挂起来的地图比较起来会怎样？很可能它们俩看起来会很不一样。很可能你的国家会在中央，而世界的其它部分围绕着她。通过一个澳大利亚人或韩国人、一个阿根廷人或加拿大人、一个非洲人或格林兰人的眼睛所看到的世界会很不同。只有认识到我们不能把自己看到的世界的事情都想当然之后，我们才能开始认识到并欣赏别人看世界的方式，以及那些对我们与别人共同工作具有意义的东西。

本书旨在提高读者对文化如何影响管理实践以及管理者如

何看待组织与员工的理解。并且它提高了对文化如何引导管理者看待问题、解决问题的方法、其它的解决方式和被人如何反应的了解。在提供对其它文化的深入认识的同时，它向管理者提供了更精确的对自身文化的了解。探究文化是一件很令人兴奋的工作，这是由于它包含了一个永不结束的发现的过程。不仅是对他人的发现，更是对自身的发现。

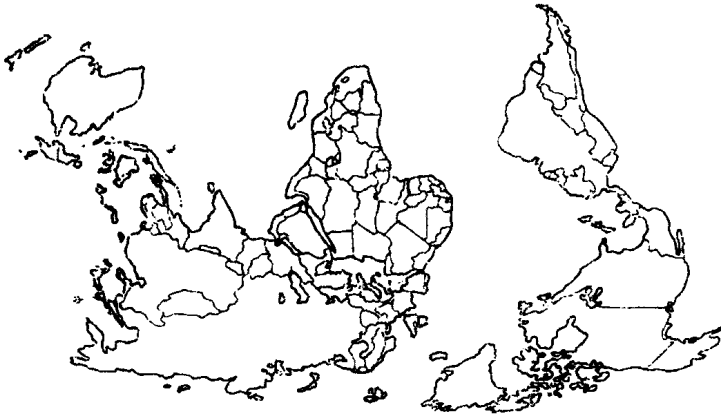


图1 另一个世界观 (another world - view)

致 谢

我们要感谢许多的同事，他们的建议与提议帮助我们把手稿质量进一步地提高：阿瑞恩·伯斯恩·安东（Ariane Berthoin Antal）（WZB 柏林，德国），苏·坎尼·戴维逊（Sue Canney - Davison）（伦敦商业学校，英国），安妮·多尼隆（Anne Donnelon）（巴勃森大学，美国），INSEAD 的教授们保尔·艾文斯（Paul Evans）、都米尼克·荷（Dominique Heau）、曼夫莱德·凯斯·德·维尔斯（Manfred Kets de Vries）和安德尔·劳伦斯（André Laurent）。还有许多的行政人员，特别感谢琼斯·FP·桑都斯（Jose F.P.Santos）、朱里叶·福莱德曼（Julie Friedman）（人力资源管理）、保罗·欧莱曼（Paul Orleman）（人力资源管理）、依莱恩·罗杰尔（Irene Rodgers）（跨文化管理顾问，巴黎）。

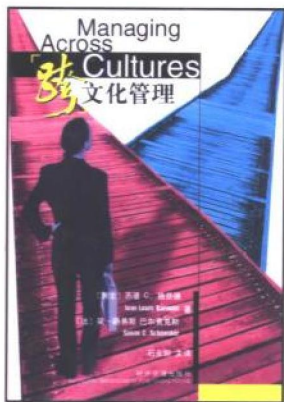
我们感谢 INSEAD 对这个项目的资助，还要感谢在 INSEAD 和 CEDEP 的许多同事们，特别是简·葛兰高斯·曼兹尼（Jean - Grancois Manzoni）的支持和鼓励。

最后，还要感谢我们的家人与那些从事跨国文化管理的朋友们。

还要感谢允许在本书中引用的已在别处发表过的资料的所有提供者。对于本书引用的文献资料的作者们，我们表示深深的谢意，我们已尽力追溯各种研究成果和观点的原创者，如果有任何忽略之处，发行人将会做出必要的安排。

苏珊 C. 施奈德 是瑞士日内瓦HEC大学人力资源管理方面的教授，也是法国INSEAD组织行为学方面的副教授。她的研究领域包括：管理者和组织的战略、跨文化管理。她积极活跃于公司中，帮助它们更加国际化。施奈德教授具有临床心理学的博士学位，曾任保健方面的医师、主任。

简·路易斯 巴尔索克斯 是法国INSEAD的高级研究学者。他为《哈佛商业评论》撰文，定期为《金融时代》写稿。他有若干本论著，包括《在法国的管理》、《管理多样性》、《有趣的商业：幽默、管理和商业文化》。



平面設計

classic design · 伍毓泉

Classic.design@sina.com



石永恒，1979年9月至1990年11月于清华大学自动化系获学士、硕士学位，经济管理学院获博士学位，1995年1月至1996年1月于英国阿尔斯特大学工商管理学院做访问学者，1998年1月至6月于美国麻省理工学院进修。现任清华大学经济管理学院副教授，国际贸易与金融系副主任，担任《国际企业管理》、《企业跨国经营》、《企业文化》等课程的教学工作，承担并完成多项有关企业咨询、规划、谈判、决策分析、项目管理、企业竞争战略等方面重要研究课题。